

金融機能強化審査会議事録（第12回）

1. 開催日時 平成24年8月1日（水）13時00分～15時30分
2. 開催場所 中央合同庁舎第7号館12階 共用第2特別会議室
（東京都千代田区霞が関）
3. 出席者
委員 松嶋 英機（会長）
同 多胡 秀人（会長代理）
同 大澤 真
同 関根 愛子
同 家森 信善

以上のほか、細溝監督局長、三井参事官、西田監督局総務課長、井藤銀行第二課長が出席した。

4. 議題 経営強化計画（フィデアホールディングス・株式会社北都銀行、株式会社高知銀行、株式会社宮崎太陽銀行）の審議
5. 議事内容 別紙のとおり

(別紙)

【松嶋会長】 それでは、定刻になりましたので、ただいまから第12回金融機能強化審査会を開催いたします。

開催に当たりまして、細溝監督局長よりご挨拶をいただきます。よろしくお願いいたします。

【細溝監督局長】 監督局長の細溝でございます。委員の皆様には、ご多忙のところ、審査会第12回会合にお集まりいただき、誠にありがとうございます。

この3月末をもちまして、旧金融機能強化法に基づいて平成18年に資本参加を行った2行と、それから20年改正法に基づいて資本参加を行った7行、合わせて9行の「経営強化計画」の実施期間が終了いたしました。

これらの銀行を3つずつに分けまして、本日は、まず21年12月に資本参加を行った高知銀行、それから22年3月に資本参加を行った北都銀行及び宮崎太陽銀行の新しい経営強化計画につきまして、ご審議をいただきたいと思っております。

直近の状況を申し上げますと、本年度は、中小企業金融円滑化法が最終延長されまして、来年の3月末にそれが終わるということを念頭に、中小企業の真の経営改善を今後とも支援していく、そのための体制、環境をつくるということで、今、中小企業庁ないしは内閣府と一緒にいろいろなプロジェクトを進めているところでございます。

そういった中で、地域を翻ってみますと、人口は減少する、製造業は海外に移転する、欧州発の債務問題が実体経済を通じてどこまで日本に影響するか、今後、悪影響があるか分からないと、そういった時期でありますので、各金融機関も非常に難しい経営環境にあらうかと思えます。

そうした中で、ぜひ顧客である企業に対するコンサルティング機能を高めて、中小企業の再生を支援していく。再生だけではなくて、例えば転業とか、場合によっては廃業ということもあるかもしれない。ただ、そういうことのみならず、新しい企業を創業していくような支援もあるかもしれない。そういったことを総合的にやっていくということ、今、地域金融機関には求めておりまして、大変重要な年にならうかと思っております。

後ほど事務局から説明させていただきますが、本日、ご審議いただく3行をはじめ、金融機能強化法に基づき資本参加を受けた各金融機関は、これまで経営強化計画に基づきまして営業体制の再構築等を通じた収益力の強化や経営の効率化、あるいは信用供与の円滑化

といった重要な経営課題に取り組んでまいりました。

また、新たな計画においても、これまでの成果や反省点を総括した上で、経営基盤や金融仲介機能の更なる強化に取り組むこととしております。

本日は、新しい経営強化計画の背景にある各行の経営方針等について、頭取の考えを直接ご聴取いただいた上で、その実現につながるビジネスモデルや中小企業金融の円滑化のための具体的な施策について、専門的な見地から忌憚のないご意見をいただきたいと考えております。

先ほど9行と申し上げましたが、本日は3行でございます。あと、明日2日と来週8日の2回で3行ずつ、全3回にわたるご審議をお願いすることになりますが、何とぞよろしくご審議のほどをお願い申し上げます。

【松嶋会長】 ありがとうございます。

それでは、続きまして井藤銀行第二課長から、北都銀行、高知銀行及び宮崎太陽銀行より提出されました新たな経営強化計画について、説明をお願いいたします。

【井藤銀行第二課長】 銀行第二課長の井藤でございます。どうぞよろしく願いいたします。

それでは、座らせていただきましてご説明させていただきます。

本日、私からは、お手元にお配りしておりますA3の大きな紙、これに従いましてご説明をさせていただきますと思います。

先ほど細溝局長からも申し上げましたように、今般は、来週までの3回の審査会を開催させていただきますまして、9行の経営強化計画を審査させていただくという予定でございます。

この9行につきまして、先生方におかれては大変多忙な中、かなりのお時間をいただきまして意見交換をさせていただいたところではありますが、大変ありがとうございました。私どもとしても、大変参考にさせていただいております。

本日は、まずその第1ラウンドとして、北都、高知、宮崎太陽の3行についてご審査をいただくわけでございますが、本日は、この3つの銀行の社長、頭取それぞれからプレゼンテーションをいただく予定になっております。

したがいまして、私からは、簡単に各銀行の概要と計画のポイントをご説明させていただければと考えております。

それでは、1枚おめくりいただければと思います。

まず1ページ目、地域銀行3行の概要と書いてございますが、一番左から、まず北都銀行。

ご承知のとおり、平成21年10月に荘内銀行とフィデアホールディングスの下に経営統合を行った銀行でございまして、秋田県の銀行でございます。この銀行に対しては、22年3月に100億円の資本参加を行っております。

次に、右側、高知銀行でございますが、こちらはその名のとおり高知県の銀行でございまして、21年12月に150億円の資本参加を行っております。

一番最後、右側、宮崎太陽銀行ですが、こちら、その名のとおり宮崎県の銀行でございまして、22年3月に130億円の資本参加を行っております。

真ん中の欄、下の欄とそれぞれ銀行の概要的な計数と利益の状況等を載せております。これは、前計画の3年間の数字でございますけれども、一言で申し上げますと、全般的に計画に沿って経営状況は改善してきているのかなというふうに考えております。

着眼点だけ一言、二言コメントさせていただきますと、北都銀行の自己資本比率でございますが、22年3月末、11%強あったものが、24年3月末には8.4%に下がっていると。これにつきましては、劣後債という資本コストの高いものを期限前に償還したということがございまして、Tier1比率はむしろ上がっているという状況でございまして、それなりに健全な姿になってきていると思っております。

あと、高知銀行でございます。不良債権比率が、真ん中の一番下のところですが、他行と比べて若干高くなっております。これ自体は、高知県自体の経済状況等によって、どうしてもちょっと高くなっている部分があるかと思えます。24年3月末にかけて増加してございますが、これは大口の融資先のランクダウンによる要因がちょっとあるということ。それで、ここの不良債権の処理とか健全化が大きく悪くなっているということではないと考えていただければと思います。

それで、次の一番下のところですが、これは銀行の利益の状況、収益力と申しましょうか、そのあたりの計数でございますが、3行とも十分な数字かどうかということはあるんですが、後ほどのページにもありますけれども、前期の計画で目標とした数字に対しては、どの銀行も若干下回っているものの、各行それぞれ置かれている経済状況の中では、前計画に沿った収益力向上のための努力をしてきたのかなと。ただし、まだまだその収益力の強化が、やはり課題になっているというようなことであろうかと存じております。

宮崎太陽銀行ですが、22年3月期に83億円の当期純損失を出しております。しかし、この点につきましては、もうご案内のことかと思えますけれども、前計画に沿いまして有価証券の減損処理と予防的な不良債権処理を積極的に行ったということでございまして、計画

終期である24年3月期には黒字を計上しているということでございます。

次に、1枚おめくりいただきまして、新しい経営強化計画の概要についてご説明したいと思っております。

最初に、経営改善の目標でございます。これにつきましては、収益性の目標と効率性の目標というものがございまして、それぞれ始期と比較して改善していただくということが基本になってございます。

改善ということでございますので、収益性はプラスに、それから効率性は、経費率ということでございますので、マイナスになれば良いということでございます。

それで、まず収益性の目標でございますが、これはコア業務純益またはコア業務純益ROAのいずれかの指標を選んで見ていくということでございますが、この3行については、いずれもコア業務純益を見ることとしております。

それで、この3行につきましては、始期の数字と比べて終期の数字ですが、若干ながらではございますけれども、各行とも最後には伸ばしていただくということで計画を立てていただいております。

特に北都銀行を拝見しますと、始期36億から始まって25年3月期、26年3月とちょっと下がると。ただ、最後には始期のベースには戻していくというような計画になってございまして、これはシステム更改等の一時的な費用がいろいろ発生するということですが、終期では、本計画の施策の効果が発揮されることによって、始期を上回る見込みというような見通しを立ててございます。

あと1点、注1にあるところでございますけれども、北都銀行につきましては、先ほど申し上げましたように21年10月に荘内銀行と経営統合してございますけれども、これに伴いまして、26年度中、計画の最後の期間ですが、グループ内の基幹系システム統合を予定してございます。

この結果、減価償却費がかなり発生することになるわけでございますが、これは経営統合により発生する特殊要因でございますので、銀行本来の収益性の状況ということを見させていただくにおいて、そこを除外して比較させていただければいいのかなということで、そのように目標を設定する形で計画が策定されております。

次に効率性の目標でございますが、これは業務粗利益経費率と、先ほど申し上げましたけれども、3行ともマイナスという形になっています。注3としてちょっと書いている部分ではありますが、見ていきますと業務粗利益が始期と比べていずれもマイナスということで、

ちょっと業務の収益性はどうなっているのかというようなご質問があらうかと思えますけれども、これは実は各行とも国債等の関係損益を、24年3月期の実績と比較して、計上しないとか最小限にするとか、極めて保守的に見積もってございます。

そうした結果、そこはマイナスとなっているところですが、そうした状況を踏まえても、その経費率は下げるということで、1期目にもうかなり努力をしていただいたというふうに考えてございますが、更に継続的な努力をしていただく姿ということになってございます。

続きまして、1枚おめくりいただきまして、中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化の目標でございます。これにつきましては、中小規模事業者等向けの貸出の残高及び比率、それから経営改善支援先の割合ですが、これはいずれも始期と比べまして同等、またはそれを上回る水準ということで努力いただくということでございます。これは、各行とも、旧計画におきましては全般的な経済事情が苦しかったり、地域によりましては、大手銀行まで含めたかなり厳しい競争があるといったような状況の中で、必ずしもその計画どおりと言えない銀行もございすけれども、計画にほぼ沿った形で、特に北都銀行につきましては、震災復旧支援資金等に積極的に対応したこともあり、旧計画中におきましては、計画よりもかなり大きく融資を伸ばしていただいているということでもございまして、各行とも今計画期間においても引き続き努力を継続していただくという姿になってあらうかと考えております。

次に、経営改善の支援先の割合でございます。これは、始期に比べていずれも、割合であれば0.2、0.06、0.54といったようなことで、若干、数字としては小さいという印象をお持ちになるかもしれませんが、これにつきましても、旧計画においてかなりの努力を続けていただいておりますところに加え、これは半期ごとのフローの数字でございますので、每期、每期、コンスタントに、従前を上回るペースで取り組んでいただくということで、しっかりと取り組んでいただく目標となっておりますと考えてございます。

次に、1枚おめくりいただきまして、各行ごとの経営改善及び中小規模事業者に対する信用供与の円滑化等のための方策について、各行1枚に簡単にまとめさせていただいてございます。

まず北都銀行でございますが、旧計画では、店舗機能を含みます組織の見直し。ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)の推進によります営業推進体制の整備に注力してきていただいたと。しかしながら、営業力の強化、顧客の経営課題への対応、販路拡大などの本業支援に不十分な点があったというような反省がございまして、こういった反省に

立ちまして、地域密着型金融をビジネスモデルとして定着させるということを目指して、顧客を深く知ることを推進して、顧客との接点を増やす、その上で営業推進、企画体制の再構築や顧客の情報を有効に活用したソリューションを提供することで、顧客とのさまざまなニーズへの迅速な対応が可能となり、顧客基盤の増大を通じて業容の安定的な拡大、収益力の強化を図るといった大きな構成の方策となっております。

時間も限られてございますので、ポイントだけ簡単に触れさせていただきますと、まず最初の収益力の強化と、右の欄のところでございますが、例えば②で営業関連部の再編等を行いまして、サポート態勢や商品・サービスの企画・推進力を一層強化していこう。④で、例えば地域経済の活性化に資する成長分野、農業、新エネルギー、医療・福祉・介護等をやっていくことを、こういうのをきっちりと分析をして取組みを強化していこうと。それから⑤、金融情報サービス業として、顧客属性や訪問情報等を入力するシステムを構築し、顧客ごとのニーズを的確に把握することで、迅速かつ的確な商品・サービスの提供能力を向上させようといったようなことを計画に盛り込んでおります。

次に、2.で経営改善・事業再生支援等のコンサルティング機能の発揮につきましては、最初のところでございますが、金融円滑化推進室を設置いたしまして、融資関連部門と協働して、特に条件変更先の実態やニーズを把握して、適切なソリューションの提案を実施すると。

あと②では、研修とか、事業再生のノウハウのある人を経営改善支援部門への配置をするなどして、コンサルティング機能も発揮できるように育成もし、組織もそういうふうにしていくと。

③では、中小企業再生支援協議会等外部機関の積極的な活用をいたしますし、ビジネスマッチング等にも積極的に関わっていこうと、そういった内容となっております。

次に、1枚おめくりいただきまして高知銀行でございます。高知銀行につきましては、旧計画におきましては、連合店形式による貸出業務の集中化や業種別推進など、貸出増強に注力いたしましたが、市場分析に基づく推進や経営改善等の顧客支援の取組みに不十分な面があったことを反省点としております。

そうした反省に立ちまして、営業人員の増強など融資推進態勢を更に強化し、顧客ニーズを的確に把握して、それで本部・営業店が一体となった経営改善支援等に取り組むなどによって、コンサルティング機能を一層発揮して収益力の向上を目指すという内容になってございます。

具体的なポイントにつきましては、また右の欄でございますが、1. 収益力の強化のところでは、①で、例えば営業体制を再編・強化して役割を明確化し、目標管理態勢を強化しますと。例えば、派遣職員を直接雇用して窓口の第一線業務に配置することで、今までテラーをやっていたような人を営業部門へ再配置して営業体制を強化しますと。

②では、ビジネス情報ネットワークを外部機関と連携して顧客ニーズに積極的に、かつ効果的にこたえていけるようにしようといったことですか、③におきましては、緻密な営業展開を図るために市町村単位、店舗エリア単位など精緻なマーケット分析もやっていますと。

それから、今まで取り組んでおりました連合店形式というのを更に推進して、的確な顧客ニーズの把握や本部による支援体制というものを更に充実させていこうと。

それから、先ほどの銀行も似たような点がございましたが、今後、成長が見込まれる分野の貸出をフォーカスして推進していこうということでございます。

あと、3. 資産の健全化につきましては、高知銀行につきましても、中小企業再生支援協議会等の外部機関の積極的活用や、外部専門家との連携等を一層強化していくということが掲げられてございます。

最後、宮崎太陽銀行でございます。旧計画では、事業先専担者の増員や新規事業先開拓能力の強化などによりまして、顧客基盤の拡大については一定の成果が見られたということでございますが、顧客ニーズにきめ細かく対応した課題解決型営業に不十分な点があったと考察をしております。

そうした反省に立ちまして、この銀行におきましては、小口融資を中心に商品やサービスの更なる充実を図る。また、地域密着型金融を本格的に推進しよう。それによってコンサルティング機能の発揮等を通じて経営改善支援にも積極的に取り組んで、地域の経済の発展に貢献して収益力も強化していきますといった内容でございます。

具体的なポイントにつきましては、また右の欄でございますけれども、収益力の強化などの営業推進戦略につきましては、①のところでございますが、顧客の資金ニーズに対して早期に対応して、更に営業店の提案意識を活性化するというようなことで、小口融資などにも積極的に取り組んでいこうということを掲げてございます。

②としては、外部機関等の専門的な知見の積極的な活用や、研修等による専門能力の向上を更に図っていこうと。

③については、非対面チャネルも見直して、更に有効に活用していこうと。

④といたしましては、コンサルティング業務を行う関連会社等を活用した経営支援の取組みやビジネスマッチングへの取組みを強化していこうと。

⑤としては、ほかの2行もありましたが、ここでも中小企業再生支援協議会等を積極的に活用していこう。さらに、近隣の金融機関と共同で設立を検討している事業再生専門会社による事業再生支援の取組みというような新しいことにも、積極的にチャレンジしていこうという内容となっております。

随分駆け足でご説明させていただきましたが、頂戴している時間でほぼ説明させていただいたと思っております。むしろ私の説明よりも、今回、各頭取等へ熱意のある、この銀行をこう引っ張っていくんだというようなプレゼンテーションをお願いしておりますので、ぜひ、具体的なお話はそちらの方にお譲りして、お聞きいただければと思っております。

【松嶋会長】 どうもありがとうございました。

それでは、頭取に入室をしていただきます。

(フィデアホールディングス 里村社長及び北都銀行 斉藤頭取 入室)

【松嶋会長】 どうもありがとうございます。

それでは、続きましてフィデアホールディングスの里村正治社長及び北都銀行の斉藤永吉頭取から、経営強化計画の概要についてご説明いただき、その後、質疑応答の時間を設けさせていただきたいと、そういうふうに思います。

それでは里村社長、斉藤頭取、よろしく願い申し上げます。

【里村社長】 ご紹介いただきましたフィデアホールディングスの社長の里村でございます。

【斉藤頭取】 北都銀行の頭取の斉藤永吉でございます。よろしくお願いいたします。

【松嶋会長】 よろしくお願ひします。

【里村社長】 初めに私から、お手元にお配りしています経営強化計画ダイジェスト版に沿って簡潔にご説明申し上げたいと思います。

2ページをご覧いただきたいと思いますが、初めにフィデアグループの経営体制と経営理念についてお話をさせていただきたいと思います。

平成21年10月に、この左側の図にありますように、秋田県を地盤とする北都銀行と、それから山形県を地盤とする荘内銀行が、共同持株会社としてこのフィデアホールディングスを設立して、今年の10月で3年になるという時期を迎えております。

フィデアの本社は仙台に置いておりますが、この右側に理念としてありますように、地銀の経営統合でありますけれども、広域の金融グループをつくろうということでもあります。さらに、地方銀行の忘れてはならない考え方として、地域に密着したということでもあります。

ここに「金融情報サービス」という言葉、ある意味では聞き慣れないと思いますけれども、少し言葉を加えると、単なる銀行業としてではなくて、金融情報のサービス業、あるいはもう少し大きく言うと銀行業からサービス業に業態進化をさせようと。それが、これからの地方の皆様、地域に貢献するための大事な考え方ではないかということで、グループの理念としてこれを取り入れたものであります。

この右側の真ん中のところですけども、私ども、この経営統合の形をオープンプラットフォーム型と呼んでおります。

これはどういうことかと言いますと、このフィデアホールディングスを持株会社、ここを中心としたフィデアグループは、もし、ほかに地方銀行で私どもの考え方に共感するようなところがありましたら、どうぞ、門はオープンになっています、参加してくださいという意味であります。

あと少し加えますと、実際に経営をしているわけですので、きちんとした経営の考え方がありまして、金融情報サービス業へ業態進化するという中でも、従来でしたら一つ一つの銀行が持っていなければならない、例えば有価証券運用の高度化とか、あるいはリスク管理の高度化とか、あるいは業務の効率化、コストの削減、これは私どもホールディングスの企画管理機能あるいはバックの部門を共通化するというようなテーマで、このところはホールディングスの責任で遂行しているということでもあります。

他方で、それぞれの銀行は、地元のお客様と接しているということでありまして、2つの銀行のブランド、営業力を強化しながら、このグループ全体としては、ここに3つありますけれども、地域貢献力、こういう言葉を使っております。地域貢献力を向上させるということ。それから、金融情報サービスの提供力を向上させると。そして、株式会社でありますから、収益力の向上を更に進めると、こういう考え方でグループ経営をしているものであります。

私は、初めにフィデアグループの考え方についてお話をさせていただきました。

【斉藤頭取】 それでは、以降は私から説明させていただきます。

まず、平成22年3月、フィデアホールディングスを通じて、当行に対し国の方から100億

円の資本参加をいただきました。これにより財務基盤が強化されまして、一層の地域密着型金融の推進と、地域経済の活性化に全力で取り組むことができました。

秋田県は、人口減少率が全国第1位であります。加えて、少子高齢化の流れが地域の活力を衰退させており、先行き、大変不透明な状況にあります。

人口は、昭和31年の135万人をピークに、その後、減少に転じまして、現在では106万人、20年後には80万人を切ると、そういう予想もあります。

このような厳しい環境にあります。この課題を克服して、地域社会を支えていくのが我々地域金融機関の役割と考えております。

現在、進めております新エネルギーや農業分野での新しい産業の創出に全力を挙げて取り組み、雇用の増加に貢献していきたいと思っております。

それでは、具体的に3ページから説明をさせていただきたいと思っております。

前計画の期間中、当行は、強化法の趣旨に基づきまして、お客様が抱える課題に真正面から向き合い、地域雇用の維持・拡大等の地域経済の発展に向けて取り組んできました。

その1つが、この表の左上にあります日本政策投資銀行とのジョイントベンチャーで取り組んできました事業再生であります。子会社の北都ソリューションズに22先、162億円の貸出を移管し、再生に取り組んでまいりました。22先は、地域経済にとって深い関わりのある先であり、その半分以上が旅館・ホテル、建設業であります。

再生の結果、22社中15社の約7割の企業を再生できました。

再生した企業の従業員数は約800人と、雇用維持にも貢献ができました。

また、左の下の方にはありますが、秋田杉の需要拡大を促進するプロジェクトについても、当行が全面的にサポートしてまいりました。特に、東北一の生産体制を誇る大型製材工場の建設資金についていろいろなアドバイスをするなど、主体的に関わってまいりました。

また、15年来の念願であった秋田市中心市街地の再開発につきましても、地域金融機関として、資金面だけに留まらずいろいろな面で積極的に関与してまいりました。

また、昨年の10月ですが、稲庭うどんの産地である湯沢市で「第1回全国まるごとうどんEXPO」が開催されました。2日間で湯沢市の人口の倍の約7万人が訪れるという大変な盛況でありました。この開催のきっかけとなったのは、当行の湯沢支店が中心となって開催している「いきいきまちづくり懇話会」の議論の中から提案されたものであります。2回目ですが、今年9月30日に開催されることになっております。

また一方で、行内の経営改革にも力を入れてまいりました。特に、これまでの反省を踏

まえて、「Speed&Challenge」をスローガンとして風土改革を行ってまいりました。組織を挙げての活性化への取組みや、新しい業務分野への進出など、行員の動きにも自信が出てくるようになってまいりました。

私が頭取になってから、従業員のモラルサーベイを毎年実施しております。今年で4回目になっております。回を重ねるとともに行員の意識も着実に向上してきております。経営に対する信頼性や経営戦略に対する評価も高くなってきております。

次に、飛びまして5ページ目をお願いいたします。当行が創業120周年を迎える3年後の2015年ですが、ありたい姿と、その実現に向けた新しいベクトルとして、昨年4月に2015北都維新ビジョンをスタートさせました。新スローガンは、「お客様を知る。地域に応える。」であります。地域の課題に真正面から取り組み、地域の活性化、発展に全力を尽くすことをコミットしております。

ビジョンの基本方針は、1つが、コンサルティングへの転換。すなわち、セールス to コンサルティングであります。お客様や地域のニーズに的確に対応し、お客様の満足度を高めることであります。

2つ目が、「Speed&Challenge」による企業風土改革であります。変化を先取りし、変化をチャンスとして果敢にチャレンジする組織、人材をつくり上げることであります。

この2つのコンセプトを土台として、地域に密着したリレーション営業を徹底して推し進めることにしております。

取引先の企業価値向上につながる本業支援や、北都ソリューションズで培ったノウハウを活用した事業再生支援等、組織的かつ継続的に実践する体制を構築し、地域経済の活性化に貢献していくことにいたしております。

ビジョン実現のために3つの戦略を立てております。1つが組織体制の見直しで、3つの新しいコミティを立ち上げました。2つ目が、雇用の増加につながる新しい産業、新事業の創出であります。3つ目が、戦略エリアの強化で、重点地域である秋田市内エリアの戦力強化であります。

この3つの戦略について、具体的に説明をさせていただきます。

7ページをお願いいたします。まず、組織体制の整備の中の地域戦略コミティですが、私が委員長を務める営業店、本部横断的な会議体を新たに設けました。経営トップが戦略の実効性に責任を持つとともに、これまで不足していた営業店と経営陣、本部との連携を強化したいと考えております。

次に、法人推進コミティであります。この7月に法人推進チームをつくりました。県内事業所のうち約30%が集中している秋田市を強化するための若手7名による専門チームであります。

法人推進コミティは、法人推進チームと秋田市内店舗との連携を強化するために設けました。CRM（Customer Relationship Management）を活用した情報営業を展開していくことにしております。

次に、BPR推進委員会ですが、前の計画で進めてきたBPR（Business Process Re-engineering）ですが、特に営業店事務の本部集中には一定の成果がありました。しかし、融資業務等まだまだ改善の余地が残っております。今後も、営業店事務の見直し、改善について、本部、営業店が一体となって組織横断的に取り組むことにしております。

本部組織についても、見直しを行いました。これまでの反省から、特に法人部門の営業戦略を強化することと、役割と責任を明確にするために組織の再編を行い、営業戦略部を新設いたしました。

次に、8ページをお願いいたします。ここは、冒頭とまた繰り返しになりますが、秋田県の最重要課題は、人口減少、少子高齢化でございます。この課題を乗り越えるためには、地域との連携により若者にとって魅力のある地域社会をつくり上げていかなければならないと考えております。このため、当行では、農業イノベーション、いわゆるアグリビジネス、そして風力発電の産業化のサポートを柱として取り組むことにしております。

まずアグリビジネスですが、秋田は「食」資源が豊かでありながら、農業産出額は東北最下位であります。図表の3のとおりであります。ですから、なかなか秋田のポテンシャルを活かし切れていないという状況にあります。地域金融機関として新しい農業の創造をサポートしていくことによって、新しい雇用創出につなげていきたいと考えております。

今、当行では、ほかの異業種企業との連携によって農業事業法人を立ち上げることを進めております。目的は、直接、農産物を生産するのではなく、秋田県の農家や農業生産法人の方々の確実な販路を提供することにあります。その販路については、事業法人に参加する企業の方々のネットワークを活用することとしております。将来的には、この事業法人は、加工を含めた6次化を進めていくことにしていますし、あとは、その輸出の検討も進めております。

次に、風力発電の産業化についてであります。昨年の震災以降、再生可能エネルギーが注目されており、風力発電や地熱発電への取組みがマスコミで取り上げられるようにな

りました。特に、秋田県は全国的に風況が良く、秋田県の風力発電のポテンシャルは全国第4位であります。この資源を活用するように、これからコンソーシアムを立ち上げて、大きな産業に育て上げていきたいと考えております。

次に、9ページの下段のところではありますが、昨年10月よりCRMシステムを本格稼働させました。これにより、情報管理のデジタル化が可能となりました。お取引先の接点、強化先をリストアップして、定例的に訪問を繰り返し、そこで収集した情報を毎日CRMへ入力。入力した情報を営業店サポート部へ配置した情報トレーダーが仕分けをし、情報マッチングさせる情報リレーション活動を定着させていきたいと考えております。

最後に13ページでございますが、本計画の進捗管理につきましては、これまで同様、行内での周知はもちろんのこと、当行及びフィデアホールディングス双方の取締役会における管理体制を強化していくことにしております。

また、国から資本参加をいただいている重みを十分に噛み締め、法令等遵守を経営の最重要課題として取り組むことといたしております。

説明は以上でございます。

【松嶋会長】 どうもありがとうございました。

それでは、引き続き質疑応答に入らせていただきます。事務局の説明を含めまして、後ほど本日の議題全体について討議の時間を設けさせていただきますので、特にこの場で里村社長、斉藤頭取からご確認をされたいと、そういう点を中心にご意見、ご質問をお願いできればと思います。どなたからでも結構ですから、よろしくお願い申し上げます。

どうぞ。

【家森委員】 名古屋大学の家森と申します。ご説明、ありがとうございました。

2点教えていただきたいんですけども、1つは、この経営強化計画の中の58ページで、これまでの反省として、中小企業支援ネットワーク事業について、十分に営業店等へ周知徹底ができていなかったというご説明があります。そのこと自体はそうだったので、これから反省が生きてくるということで理解しております。今回、例えば新事業創出に向けてアグリビジネスへの取組みとか、地域企業の海外進出への取組みということで、非常におもしろい新しい取組みをされているのですが、前回と同じで、せっかく良い取組みを本部サイドでされているのに、営業現場に伝わっていないということがあるのではないだろうかという心配を持ちます。今回は、こういう取組みについてどうやって営業現場に伝えていかれるのかという点を教えていただきたい。

もう1点は、アグリビジネスをこれから重点にされるということなのですが、アグリビジネスといってもいろんなものがあると思うので、具体的に秋田県の強みを活かして、どういところを特に推していこうとされているかを教えていただきたい。以上の2点です。

【斉藤頭取】 まず最初の1点でありますけれども、周知の件については、今日の審査会が終わってから全体の支店長会議を開くことにしております。そして、その中で私からきっちり、その趣旨をもう一度説明をして、その後、また全体の行為については、そのブロックの中できっちり周知をしていきたいと。併せて、フォローもしていきたいと考えております。そのフォローは、毎月行っている経営会議の中で、その周知が浸透しているかどうかをチェックをしていきたいと。

もう1点は、新しく設けた地域戦略コミティというのがありますので、これは私が中心になっておりますので、そこで本当に伝わっているのかは、私も責任を持って、そこは監視していきたいと考えております。

それからアグリビジネスにつきましては、特に野菜を、今、お米の場合には、農協（JA）さんと競合するものですから、我々としては、JAさんとは連携しながらやっていこうという方針であります。

そういう意味で、米ではなくて、首都圏に秋田の野菜を中心に売っていこうと。そして、その先には、例えば野菜ジュースだとかトマトジュースだとか、そういう加工したものをやることによって雇用にもつながりますので、そこは参加する企業のネットワークがありますので、そこでやっていこうと考えております。

【松嶋会長】 ほかにどなたかございませんか。

はい、どうぞ。

【関根委員】 ありがとうございます。

今のご質問の最初の件にも関係するのですが、計画の方で書かれている3つの柱ということで、3つの会議体をつくるということについてです。これは、非常にきめ細かくやられるという印象を持っており、とても良いかなと思っているのですが、この3つの会議体の関係について、はじめは、3つの柱というようには理解したのですが、お話を伺いして、こちらの資料の7ページを見ますと、地域戦略コミティがあつて、その下に法人推進コミティがあるというイメージで考えればいいのか、BPR推進委員会は若干違うものかとは思ったのですが、法人推進と地域戦略コミティの関係などをもう少し教えていただければと思います。

【齊藤頭取】 地域戦略コミティは、我々、担当の役員が4名おまして、その4名が地区をカバーします。地区、地区でいろいろな事情がありますので、戦略もおのずから変わってくるだろうと思います。その中の秋田市内が法人推進コミティを設けます。何でそういうふうにしたかと言いますと、先ほど言いましたように、秋田市というのは3割の事業所が集中しておりますので、そこを強化させたいと。上下の関係でいきますと、地域戦略コミティの中に法人推進コミティがあるという関係になると思います。

【関根委員】 ありがとうございます。

【松嶋会長】 はい、どうぞ。

【大澤委員】 ご説明、ありがとうございます。

まさに地域が経済あるいは人口等で非常に疲弊している中で、地域金融機関としてこういう方向でやっていかれるというのは、まさに100%こういう方向なんだろうなということで、ご説明を聞いていて非常に感銘を受けたんですけれども。

ですから、これをいかに実効性を上げていくかというところがポイントだと思うんですが、その観点で、新しい北都維新ビジョンというのを打ち立てられてやっていかれる中で、冒頭、フィデアホールディングスの社長からお話があったんですけれども、荘内銀行さんと、更にこの新しい方向でまた連携を深めていかれるというようなポイントが何かあるのか、その点を1つ教えていただきたいなど。

もう一つは、PDCAを回していかれるという話なんですけれども、PDCAを回していかれる上で何か工夫といいますか、PDCAについてはいろいろやり方はあると思うんですけれども、どういう形で実効性がある経営管理というものをやっていかれるのか、その辺のところを、簡単に結構ですのでお話しいただければありがたいなと思います。

【里村社長】 荘内銀行との関係のご質問がありましたので。

実は、私どもフィデアグループは、山形県と秋田県ですけれども、少子高齢化あるいは中小企業の事業者数がどんどん減っているとか、あるいは旅行関係の旅館とかホテルのお客様の数が減ってきて、キャッシュフロー的にも非常に難しい状況になっているとか、多くの部分で似ています。

そういう意味で、私どもとしては、今、頭取の齊藤からご説明があったような風力発電とか、それから農業の問題、あるいはここに書いてありますが、医療・介護の問題、それは地方共通のいろいろな問題があります。そのこのところの産業をもう1回、再興、振興しないと若者も戻って来てくれませんし、地方の経済の将来もなかなか力強いものにならない

というようなことがあります。

そういう意味で、今日は北都銀行のことを主にご説明させていただきましたけれども、我々フィデアグループとしては、荘内銀行あるいは山形県に関しても同じような取組みをしていきたいと思っています。

そういう意味では、中期的な北都銀行の経営戦略と、フィデアが考えている経営戦略については多分にオーバーラップしているところがありまして、県特有の違いみたいなところはそれぞれの銀行の戦略で違いが出てくると思いますけど、大きく捉えていただければ、非常に共通したものになっていると思います。

それでPDCAのお話が出ましたが、ホールディングスの方では、それぞれの銀行でいろいろ活動してくれているわけですが、それぞれの銀行で良いところはホールディングスを通じてでも共有化するとか、あるいは少し活動が鈍っているところは、相手の銀行はこういうふうやってるというようなことで意見交換をしながら、全体のPDCAを回すというだけじゃなくて、全体の成果が上がるように、それは持株会社の大事な仕事だと思っています。

【斉藤頭取】 銀行の方でも、PDCAについてはやっぱり大変大切なことだと思っていて、いろいろ大変難しいところもあるんですけど、まず1つは、経営会議でレビューを必ずするというようにしております。そして、そのレビューをするときには、議論を深めていく中でPDCAが回って来るともっております。

そういうことで、議論するためにできるだけ会議をペーパーレス化したり、資料はとにかく事前に配布したり、そういう議論の場を多くつくってやっております。

【大澤委員】 ありがとうございます。

【松嶋会長】 ありがとうございます。

多胡委員、何かご意見を。

【多胡委員】 ご説明、どうもありがとうございました。

意見というよりは感想で、ちょっとこちらからの一方的な話になるかもしれませんが、委員の仕事をしていまして、いろいろな計画書を読んでいます、今回、私自身が一番感銘を受けたのは、公的資金が入ったお陰でこういうことができましたというのが最初に書いてあることなんですね。つまり、雇用ですとか、地域の基幹産業の支援だとか、市街地の再開発とか、こういうことが公的資金を活用してできたと。

本来、この法律の目的が何であって、その趣旨に基づいた施策が計画書の中にうまく書

き切れていないケースが多かったと思うんですけど、その点が非常に明快だったので、読ませていただいて感銘を受けました。

実際、私はいろいろな地域を回るんですけど、秋田にもお邪魔することがあります。

、業績が厳しい先への融資を北都銀行が貸してくれたという話を何度か聞きました。それがこの計画書でよく分かりました。まさに、法律の趣旨をご理解いただいていると思っています。

ですから、これを引き続き次回の計画でも徹底していただきたいということと、やはりどうしてもリレバンというのは長期的な取組みであるという意識が皆さんの中にありますし、実際、金融庁の方でいろいろパブリックコメントなんかをとっていただいても、長期目標で短期の業績数字のところとは両立しがたいというような意見がよく出てくるんですけど、私は、これは間違っていると思っているんですね。結局、こういうことをきちんとやらない限り短期収益の数字もできないし、こういうことをやらないでできた短期の数字というのはどこかおかしいと思うのです。

ですから、リレバンを地道に実行することが短期の収益目標、すなわちその積み上げである今後の3年間の数字ですね。このことをブレずに、これは頭取さんのお話を伺っているとブレるというのもないと確信しておりますけれども、信念を持ってやっていただきたい。キーポイントは計画書中にある地域戦略コミティだろうと思うんですけども、リレバンをスピードアップすることで、長期的に収益につながるように見えるリレバンが、実は短期の目標を上げていくためのベストの手段であるということ、ぜひ証明していただきたいと思います。

以上、感想でしたが、何か付け加えることがあればおっしゃっていただければ。

【松嶋会長】 ありがとうございました。

どなたか、ほかにございませんか。少し時間がございますから、遠慮しないでどなたか。

【多胡委員】 頭取の方から追加することがあれば是非。私のは質問になってなかったんですけど。

【松嶋会長】 それじゃ、今のはご質問というより、非常にお褒めの言葉だったんですけども、何か逆に。

【多胡委員】 すみません、褒め殺したわけじゃないのです。

【松嶋会長】 どうぞ、頭取さん。

【斉藤頭取】 ご意見、ありがとうございました。

冒頭に言いましたように、秋田県は、今、大変厳しい状況にあります。人口の減少と、秋田は製造のところで電子部品が中心で、 とか とか、いろいろな生産のリエンジニアリングを行っているわけですが、雇用の確保が大変難しい状況にあります。

そういう中で我々がここにコミットしたのは、やはり新しい産業を育成していきたいと。本当のその気持ちで、やっぱり何が良いのかということでいろいろ考えましたけれども、いろいろな景気に左右されない農業が一番良いだろうということで、4月29日にシンポジウムを行いました。我々が中心になって。そうしたら、200人の席に300人集まりました。それだけ、地元では農業に対して興味を持っております。

そういう意味で、真のリレバンをこれからしっかりやっていきたいと思っておりますので、何とぞまたいろいろなアドバイスをお願いしたいと思います。

【松嶋会長】 どうもありがとうございました。

それでは、里村社長と斉藤頭取にはここでご退室いただきます。本日は、ご説明、ありがとうございました。

【里村社長】 どうもありがとうございました。

【斉藤頭取】 どうもありがとうございました。

(フィデアホールディングス 里村社長及び北都銀行 斉藤頭取 退室)

(高知銀行 森下頭取 入室)

【松嶋会長】 それでは、続きまして高知銀行の森下勝彦頭取から、経営強化計画の概要についてご説明いただき、その後、質疑応答の時間を設けさせていただきます。

それでは、森下頭取、よろしくお願いいたします。

【森下頭取】 高知銀行の森下でございます。

ただいまより、高知銀行の経営強化計画の概要につきまして、お手元の資料、経営強化計画ダイジェスト版によりご説明させていただきます。ご審議のほど、よろしくお願いいたします。

当行は、昭和5年に創業いたしまして、以来、高知県を主要な営業基盤として地域に密着した営業を続けております。

平成24年3月末の当行の預金残高は8,730億円、貸出金残高は6,438億円で、店舗網は高知県に58店舗、愛媛県に6店舗、徳島県に3店舗、香川県に1店舗の四国島内計68店舗に加えま

して、東京、大阪、岡山にそれぞれ1店舗あり、全部で71の店舗網を有しております。

地元高知県におきましては、第二地銀の地元におけるシェアで貸出金が全国2位、預金が全国4位の高いシェアを維持しております。この地域への深い浸透度、存在感の高さが当行の特徴でありますし、最大の強みと考えております。

地元の経済状況でございますが、高知県の場合は、製造業のウェイトは小さく、小売業などの第三次産業のウェイトが大きい産業構造となっております。

また、相対的に建設業関連を中心に公的な依存度が非常に高いという特徴がございます。このような産業構造の中で企業の事業環境や個人の所得環境は厳しさが続いております。今後につきましても、当面は厳しい状況が続くものと考えております。

こうした経済状況の下、当行は、地域の中小規模事業者等への円滑な資金供給やコンサルティング機能の強化など、地域密着型金融の実践を通して地域経済を活性化させ、地域との共存共栄を図っていくことこそが私ども当行が存立していく上での使命と考えております。

まずは、前計画の数値目標の達成状況についてご説明をいたします。1ページをご覧くださいと思います。

こちらに記載のとおり、経営改善支援等の取組み以外は概ね計画始期を上回りましたが、残念ながら計画に対しては下回る結果となりました。業務粗利益経費率の未達につきましては、資金利益の伸び悩みや国債等債券関係損益の減少による業務粗利益の減少が主な要因であります。国債等債券関係損益を除いたベースでは4.34ポイントの低下と大幅に改善していることを申し添えさせていただきます。

なお、利益剰余金は計画を44億円上回って積み上げが進んでいるほか、24年3月末の自己資本比率は11.03%に上昇をいたしております。

2ページをご覧くださいと思います。冒頭に申し上げました当行の使命を果たすためには、引き続き収益力の向上と資産の健全化が当行の大きな経営課題と認識しております。前経営強化計画での取組みを更に深化させ、財務基盤を一層強化し、地域経済の活性化に貢献したいと考えております。

また、これらの取組みを下支えする健全経営を貫くため、適切な内部管理態勢の構築と人材育成と活用に継続して取り組み、経営の強化を進めてまいります。

3ページをご覧ください。平成24年4月から平成27年3月までの本計画におけるコア業務純益、業務粗利益経費率の数値目標は記載のとおりでございます。

4ページから8ページに経営改善の目標を達成するための方策について記載をしております。4ページをご覧いただきたいと存じます。これまでの営業推進部門である営業統括部は5つのグループで構成する組織体制としておりましたが、平成24年4月より新たに私、頭取を本部長とする営業本部を設置し、その傘下に営業統括部を再編した営業推進部、営業企画部、ローン業務部の3部を設置いたしました。これは、これまでの部内グループを再編し、単一の部に格上げすることにより各部が担う役割を一層明確にし、目標管理態勢並びに連携態勢の強化を図っていくものとしたものです。

次に、人材活用面ですが、当行の現在の人員構成は、中間年齢層の人員が少なく、営業の中心となるべき層が薄い状況にあります。このため、計画的な定期採用等により人員構成の改善を図っているところですが、営業力を強化するためにこうした取組みと併せて、女性職員や今後増加が見込まれる定年再雇用者といった現有戦力の強化に取り組んでまいります。

5ページをご覧ください。安定した貸出金収益を確保していくためには、効率的な営業活動が必要と認識しております。この認識の下、店舗の立地環境や店舗の特性などについての分析の深度を深め、その分析結果を踏まえた連合店形式の見直しや行員の役割分担の明確化などを実施し、営業活動の実効性を上げてまいります。

さらに、ビジネス情報を組織的に活用するべく行内のさまざまな情報やお客様のニーズを掲載するビジネス情報ネットワークを本年度中に構築いたします。本ネットワークを活用した提案営業を行っていくことで、新たな資金需要の掘り起こしやビジネスマッチングにつなげてまいります。また、こうした活動を推進するため、自行開発した軒先顧客管理システムの活用を更に活発化させることで、当行の営業基盤の強化につなげていきたいと考えております。

6ページをお願いいたします。前経営強化計画では、中小規模事業者等向け貸出金の推進に当たり、製造業や医療・福祉業など5業種を推進業種として積極的に取り組みましたが、業種や規模によって市況の影響がさまざまであり、一律に推進することが困難という課題があったことから、本計画では、高知県の第2期高知県産業振興計画の施策や前計画での業種別推進の実績等を検討した結果、医療・福祉分野、農業・食品加工分野、防災・環境関連分野を、今後、成長が見込める分野として位置付け、この分野への推進体制を強化して貸出金の増強を推進してまいります。この推進ツールとして、平成22年10月に創設した「こうぎん・ビビッド・ファンド」を活用してまいります。

また個人市場に対しましては、平成23年12月にリニューアルオープンし、住宅ローンのほか、各種ローンの申し込み受付など営業拠点としての機能強化を図り、顧客利便性を向上させました「こうぎんローンセンター」を核として、消費者ローンに対する取組み強化を全店に波及させ、収益力強化に努めてまいります。

併せて、お客様のニーズにお応えした魅力ある商品を提供し、個人定期預金の増強に努め、顧客基盤を一層強化するよう取り組んでまいります。

また、人材の育成のための取組みを強化するとともに、産学連携強化への取組みや、適正なプライシングへの意識の浸透にも努めてまいります。

7ページをご覧ください。前計画期間においては、物件費の削減を中心に平成21年3月期比7億円超の経費削減が進みましたが、今後も徹底した経費削減活動を継続していくとともに、営業店事務の本部集中化、派遣社員の直接雇用による戦力化等、トップライン収益向上のための営業力強化に向けた業務効率化策にも一層取り組んでまいります。

8ページをお願いいたします。当行の平成24年3月期の不良債権比率は7.84%と依然として高い水準にあります。このため、中小企業の経営支援のための政策パッケージを踏まえた外部機関等との連携など、コンサルティング機能を発揮した取引先の経営改善等の支援活動の一層の強化に加え、平成24年上期から部分直接償却を導入し、不良債権のオフバランス化を進めてまいります。

9ページは、地域密着型金融をより一層強力に推進し、地域経済の活性化を図っていくための基本方針と重点課題を記載してございます。

10ページをご覧ください。中小規模事業者等に対する信用供与の計画、地域における経済の活性化に資する計画と、それぞれの計数目標の達成に向けての方策を記載しておりますが、前計画で取り組んできた施策を一層強化していきたいと考えております。

信用供与の円滑化のための方策につきましては、既存取引先深耕、新規取引先開拓活動や目利き能力等の向上に向けた人材の育成を更に進めるとともに、軒先顧客管理システムによるPDCAサイクルの確保、動産担保融資等を活用した信用供与手法の多様化などに一層取り組んでまいります。

また、地域経済の活性化に資する方策につきましては、特に経営相談支援に力を入れてまいります。

また、中小企業再生支援協議会等の外部機関との連携につきましては、一層、強化してまいります。

次に、11ページから12ページの責任ある経営体制の確立についてでございますが、当行は、平成24年6月に社外取締役1名を選任いたしました。同取締役は独立役員としても選任しており、これまでの社外監査役1名と合わせ2名体制としており、経営監視機能の十分な確保に一層努めてまいります。こうした体制に加えまして、経営評価委員会からの評価及び助言をこれからも経営に反映させてまいります。

リスク管理体制につきましては、特に信用リスクと市場リスクの管理に留意してまいります。法令等遵守態勢はもちろんのこと、しっかりと経営管理を行ってまいります。

また、適時・適切な情報開示がお客様や株主、地域社会の皆様からの信頼を得ることにつながるとの認識の下、これからも引き続き開示内容の充実を図っていくとともに、適時・適切な情報開示を行ってまいります。

当行の経営強化計画につきまして、縷々ご説明をさせていただきましたが、総括いたしますと、私どもは、地域密着型金融ということで、地域になくてはならない銀行としてやってきてはおりますけれども、それを更に進めまして、当行の創業精神、つまり昭和恐慌時に庶民の窮状に鑑み、高知県の中山間地区の本山町というところで庶民金融を創業いたしておりますけれども、そういった創業精神に立ち戻り、これまで以上にいつも中小零細企業、そして地域住民の一番身近にいる銀行というものにしていきたいというふうに私は考えております。

高知県経済は、これまでの成長パターンの全体が崩れて久しく低迷が続いていますが、本県の強みでありますおいしい食、多様な1次産品、豊富な自然と歴史資源、そして優れた人材、技術力、そして県民気質といったものを活かし、現状から脱却することは十分可能であると確信をいたしております。

そのために、地域の縁の下の力持ち、あるいはリーダーとして高知県のために貢献していきたいというふうに思っております。

すなわち、当行は地域密着型金融を一層強化して、地域経済の活性化に貢献し、お客様満足度が高く、地域になくてはならない銀行としてこれからも更に地域との共存共栄を実現していく所存でございます。

高知銀行の経営強化計画の概要につきましてご説明をさせていただきました。ご清聴、どうもありがとうございました。

【松嶋会長】 どうもありがとうございました。

引き続き、質疑応答に入らせていただきます。最初のときと同様でございますが、森下

頭取からご確認されたい点などを中心に、ご意見、ご質問をお願いしたいと思っております。どなたの委員からでも結構ですから、よろしくお願いします。

多胡委員、お願いします。

【多胡委員】 多胡でございます。ご説明ありがとうございます。

まさに、不良債権比率を拝見していても大変厳しい地域の経済環境だと分かりました。また、創業時のお話も伺いましてありがとうございます。

厳しい環境の中で、経営改善支援先が59件から157件に増加しています。取組先が増えて立派な数字だと思うんですが、公的資金があったからこそこういう形で支援ができたのではないかと推察しています。結果として、地域における雇用ですとか、地域の産業、商流、さらには地域インフラの充実とか、そういう効果が出てくるのが、本来のこの法律の趣旨なのです。

確かに数字から、取組先が増えているというのは分かります。これをやっていく過程で、これは円滑化法の出口の話とも全部絡むんですけれども、実際、雇用だとかそういうところに対する良い影響が出ると思うのですね。

今までの事例も含めて、そういう具体的な効果、経営支援に取り組んだ結果としてどういうふうな影響が出たか。さらには、今後、どういう影響が出るか。そのあたりのところを、難しいと思うんですけれども、一端なりとも教えていただければと思います。

【森下頭取】 私どもの取組みが雇用にどのように結びついているかということは、なかなか直接的な因果関係、計数の把握が難しいかと思うんですけれども、高知県の今の状況は、有効求人倍率が徐々に回復をしてきている状況でございます。それは、当然、私どもの活動もそういったことに結びついていると思いますし、その経営改善支援の取組みについては、先生が、今、おっしゃったように、私どもは最重要視して取り組んでまいりましたし、これからもそういったつもりでやっていく所存でございます。そういったことによりまして、外部評価といたしまして不良債権比率が高いということに甘んじているわけではなくて、当然、下げていかなければならないというふうに思っています、その取組みを、今、ご説明したように進めていくわけですけれども、一方で、そういった債務者区分でいくと、破綻懸念先になっても、私どもは相当経営者の方と連携を密にしてご支援を申し上げておまして、それが引き続き雇用を安定させていくということに結びついていることは間違いないというふうに思います。

お答えになっているかどうか分かりませんが。

【多胡委員】 ありがとうございます。

【松嶋会長】 どなたかございませんか。

家森委員、どうぞ。

【家森委員】 資料について若干教えていただきたいんです。新規事業先を開拓されてきたということで、ここに実績が上がっているのを見ると、例えば24年3月期には成約先数が328先で、成約金額が69億円となっています。そうすると、2,000万円程度の新規かなと思うんですけども、これは県内の企業に限られるものなのでしょうか。それから、通常ですと新規先の獲得というと、金利をディスカウントしてというのはよくあることなので、本当に御行の収益改善につながっているのでしょうか。さらに、一時的なものではなく、高知県全体の中小企業金融の高度化につながっているのかというあたりについての自己評価を少ししていただけますでしょうか。

【森下頭取】 この新規先の先数につきましては、高知県内だけではございません。先ほど申し上げた県外店舗が含まれております。

収益に結びついているかという点につきましては、確かに、お取引先の開拓あるいはお取引について、四国内に8行の地銀がございますし、メガバンクさんもいらっしゃいまして、貸出をスムーズに行える先について相当競合が激しいという状態にございまして、先生がおっしゃるように、金利の方も、特に新規につきましては一定ディスカウント的な場合もございます。

そしてまた、既存先につきましても、攻められた場合に、一定、対応しなければならぬ場合も出てきておりまして、それが利ざやの縮小につながっているということは認めざるを得ないところでございます。

事業先取引総数につきましては、24年3月末で私どもは7,700先程度だったというふうに思っていますけれども、3年間で約数百先減ってきております。22年3月が8,062先ですので、300先ぐらい減ってきていますけれども、廃業等が進んできております。

そういったこともありまして、部下には、全体としては縮小してきていますので、現在の事業先数を維持すれば、そのシェアは高まっていくんだけれども、当然、それにとどまってはならぬということで、今期から事業先の増加ということにも主眼を置いて営業活動をやっつけようということで、行内に指示をしております。

以上でございます。

【松嶋会長】 関根委員、どうぞ。

【関根委員】 ご説明、ありがとうございます。

2点、教えていただきたいのですけれども、1点目は、先ほどの多胡委員のご質問にも関係することです。厳しい環境の中での地域密着型の営業を行っていかうということですが、ご説明いただいた資料の6ページにもございますけれども、広くいろいろと営業を行っていた中で、なかなか効果が上がるというのが難しいということから、成長分野への取組みということで3つ挙げられています。これらについては、分野としては、高知県だとそうなるのではないかという気もするのですが、もう少し具体的なところで、この分野についてどういったところを特にというふうに思われているか、全ての分野でなくても結構ですけれども、教えていただきたいと思っています。

【森下頭取】 この分野について。

【関根委員】 成長の見込まれている分野として、この3つの分野を選んでいるところですね。6ページです。

【森下頭取】 本県、高知県の経済について、もう一度、申し上げますと、製造業による産業集積がずっと乏しい中で、高度成長期までは農業、漁業を中心に、そして、80年代から90年代は公共工事を中心として、公的支出が高知県の経済を支えてきたということがあります。

そして、そういった成長パターンがあったんですけれども、それが日本全体の成長が止まったとか低迷してきた中で、そういった環境が薄れまして、高知県の経済を支えた前提が崩れてきたというふうに考えております。そういった中で、これからのエネルギーとか、あるいは高知県は全国に先駆けて人口の自然減が15年進んでいますし、高齢化のほうも10年程度進んでいるというふうに思っています。

そうした中で、人口成熟社会への対応と、環境エネルギー問題への対応が重点的な戦略になるだろうというふうに考えますし、高知県の方も、県の産振計画の方も、こうした考えの下、そういうところへ力を入れるということになっているんだろうと思ひまして、やはり考え方は、高知県に住んでいるとそういうふうになっていくのかなというふうに思ひます。

以上でございます。

【関根委員】 ありがとうございます。

もう1点ですが、施策をしていくに当たっての評価の話です。説明資料の中でも、職員の評価について書かれていて、一般的に与信関連費用とか営業店の収益費用とか、そういっ

たことが書かれていますけれども、もし何か特に、ここのところを重要視して評価をした
いというようなこと、考えられていることがございましたら教えていただきたいと思っ
ています。

【森下頭取】 その前に、先ほどの件でもう1点だけ補足させていただきますと、高知県
は、エネルギーに関してですけれども、日照時間も全国的にもものすごく長いですし、降雨
量もある、それから森林率は県土の84%が森林です。そういった資源もあるということで、
新エネルギーの素材は非常にあるのかなというふうに考えております。済みません。

それから職員の評価につきましては、支店長の一番大きなミッションは何かというとき
に、私は、とにかくまずは人材育成ということを常々申しています。

そういうことで、行内の人事考課、ちょっと小さい話になって申しわけないんですけど、
人事考課のところでもそういった人材育成の評価について、それを数値化するところまでは
まだ進んではおりませんけれども、そういったことを常々部店長には申しております。

最近では、ここ数年、40人ぐらいの採用を続けておりまして、当行としては、女性が特に
なんですけれども、これから非常に楽しみな若者がたくさん入行してきておりますので、
そういった彼らを主体に育てていきたいし、女性の活躍の場を広げていきたいと思ってい
ます。

今まで当行の企業風土でいきますと、男性が融資、それから得意先係、女性はテラーと
いうふうに棲み分けておりましたので、そこを改善しております。今、女性の外回り、
得意先係もできていますし、そういったものを増やしていきたいというふうに思っており
ます。と同時に、女性の働きやすい環境を今後もつくってきたいというふうに思ってい
ます。

【松嶋会長】 大澤委員、どうぞ。

【大澤委員】 ご説明、ありがとうございました。

高知県経済は非常に厳しいということだと思っておりますけれども、そういう中で、今まで
はどちらかと言うと商品を守る、あるいはサービスを提供、売るというふうなスタンスと
言いますか、そういう姿勢から、まずお客様のニーズを聞いて、そのお客様に対していろ
んなアドバイスをして、コンサルティング機能を強化していく。その中で資産も健全化を
し、それから融資も発掘できると、そういうことが、今、求められていることだというこ
とで、それは本当におっしゃるとおりだと思っておりますけれども。

ただ、今までと相当違うことをやらなければいけないので、そんなに簡単に号令をかけ

ただけでは、多分、できないのではないかというふうに思いますし、それが、もちろん難しいことですので、徐々に進めていくという、着実に一步一步前に行くということが必要なんだと思うんですが、その場合には、やはり行員の方の心持ちも大きく変えなければいけないでしょうし、組織も変えなければいけないでしょうし、経営管理と言いますか、全体が本当に一步一步進捗しているんだろうかということに着実に認識して、もしうまくいっていないようであれば、次なるアクションをとるといようなことが、やっぱりたゆまなくやられるというふうなことが求められるのではないかなと思うんですね。それぐらい難しいことを、チャレンジされようとしているんだと思うんですけれども。

その辺のところ、いまひとつ、私の読み方が悪いのかもしれないんですけれども、ちょっと具体的に、どうやってこの実効性を担保されるのかというところが少し不明確といえますか、不明確という言い方はちょっと適切じゃないかもしれないんですけど、十分具体的に伝わってこなかったんで、その辺のところを頭取からお話しいただきたいということと、それからもう一つだけ。そういう中でも、もちろん全部できれば非常に良いことだと思うんですけれども、逆にこれだけは高知銀行としては絶対にやり遂げるんだという、まさに頭取ご自身が、さっき、営業本部は頭取の直属だというふうなお話があったので、もしかするとその辺が頭取が一番重視されているところなのかもしれませんけれども、一番リーダーシップを発揮して、ここはプライオリティを一番高く置いてやるというようにところがもしあれば教えていただきたいなと思います。

【森下頭取】 営業を、その目標どおりやるのは、正直、なかなか厳しいものがございます。

ということで、行員の意識改革も1つの目的にいたしまして、営業本部というものを立ち上げて私が営業本部長になったと。隣におる経営統括部長が営業副本部長ということで、横からも牽制するという体制にしたわけでございます。

そのやり方を、これまでの営業のやり方を変えていかなければならないというのは重々なんなんですけれども、やはり伝統業務の預金と貸出金ですね。これについて、愚直にこれに取り組んでいくということが、今、私どものスタンスでございまして、金融商品につきましては、当然、その商品のラインアップとして構えてはおりますけれども、ここを最優先的に取り組んでいくということにはしておりません。

その伝統の預貸業務を推進していく手法が、なかなか先生方に見えにくい、どうやっていくのかというのが見えにくいところだろうというふうに存じますけれども、これも、今

は、旧来の状況が続いております。

というのは、同じ地区に複数店舗からの外回りが駆けずり回っているというような状態でございます。お客様がございまして、なかなかこちらの思うようには当然いきませんが、そういったところを、お客様に迷惑をかけない範囲でこちらの体制づくりを変えていくことによって、そこを効率化して、さらに、そこでできた、余剰してきた営業力をほかのところへ振り向けていくというようなことをしてまいりたいというふうに考えております。

【松嶋会長】 ありがとうございました。

それでは、私から1点だけお尋ねしたいと思うんですが、よろしいですか。

【森下頭取】 はい。

【松嶋会長】 不良債権のことなんですが、7.84%という率は非常に高いというふうに考えられるんですけども、こういう高いということは、どこかグループ企業とか大口先であるとか、そういったところに対する貸出金がやはり問題になっているんじゃないかというふうに推測するんですけどね。もしそうであるとすれば、そういう不良債権をランクアップするであるとか、あるいは抜本的に処理するであるとか、そういった方法、内容について、あるいは工程について、具体的にそういうものができていて、実施の最中であるのか、これからやるということなのか、その点、いかがでしょうか。

【森下頭取】 ご指摘のとおり、そういった先が存在していることは事実でございます。

ただ、その先がどういう状況にあるかということ、今、フローはそこそこ出ていまして、非常に社会的にも評価をされているような先でございますので、ここについて、行内ではどういうふうに対応していくのかということについて検討もし、それからコンサルの方とも話し合いを持ってはおりますけれども、なかなか解決に向けていけるような状況では、まだないといったところでございます。

【松嶋会長】 ありがとうございました。

ほかにございませんでしょうか。

それでは、ありがとうございました。森下頭取さんにはこれで退室していただくことにいたします。本日は、ご説明ありがとうございました。どうもありがとうございました。

【森下頭取】 どうもありがとうございました。

(高知銀行 森下頭取 退室)

(宮崎太陽銀行 川崎頭取 入室)

【川崎頭取】 宮崎太陽銀行の頭取の川崎でございます。こちらは専務の林田でございます。どうぞ、よろしくお願いいたします。座らせていただきます。

【松嶋会長】 どうぞ、よろしくお願いいたします。

それでは、続きまして宮崎太陽銀行の川崎新一頭取から、経営強化計画の概要についてご説明をいただき、その後、質疑応答の時間を設けさせていただきます。

それでは、頭取、よろしくお願いいたします。

【川崎頭取】 それでは、経営強化計画のダイジェスト版に沿って説明をさせていただきます。と思います。

まず2ページ目をご覧くださいと思います。平成21年10月から平成24年3月に亘りまして取り組んでまいりました前経営強化計画の総括についてご報告をさせていただきたいと思います。

当行は、金融機能強化法に基づきまして、平成22年3月に130億円の国の資本参加をいただきました。

これによりまして財務基盤が安定しまして、これまで以上にきめ細かな金融仲介機能の発揮と、当行の営業基盤であります宮崎県を中心とした地元の中小規模事業者等の皆様に對する信用供与の円滑化に努めてまいりました。

しかしながら、前経営強化計画の期間中におきまして、宮崎県では、これまで経験したことのない被害や災害が発生いたしました。具体的に申しますと、平成22年4月の口蹄疫感染拡大がございました。平成23年1月には鳥インフルエンザの感染拡大。そして同月には、新燃岳の噴火災害に見舞われました。また、これに東日本大震災の発生が加わりまして、宮崎県の基幹産業であります農畜産業を含むあらゆる業種にその影響が波及しまして、地元経済は大きな危機と言っても過言でないほどの低迷に陥りました。

このような状況下の中で、当行は、地域のお取引先へ足繁く訪問しまして、これらの被害による事業への影響の把握に努めると同時に、お取引先の資金ニーズを初めとしまして、さまざまなご相談にできる限りお答えするよう最大限努めてまいりました。

また、前計画における最も大きな改革と言っても良いと思いますが、中小規模事業者等に対する信用供与を強化するために増員しました事業先の専担者、現在は20名でございますが、この専担者による精力的な新規開拓活動にも取り組んでまいりました。

このような取組みによりまして、金融機能強化法の趣旨でございます中小規模事業者等

に対する信用供与の円滑化につきましては、中小規模事業者等向け貸出残高並びに経営改善支援の取組割合のいずれも計画を上回ることができまして、地域における金融円滑化に貢献できたものと判断いたしております。

一方で、当行を取り巻く環境についてでございますが、先ほどお話ししました口蹄疫等の被害による地元経済の冷え込みや、国内経済に目を向けますと東日本大震災による経済の低迷、加えまして欧州債務危機による極度の円高等もございまして、宮崎県は全国的な傾向と同様に企業の資金需要は依然として低迷いたしております。

このような中、宮崎県内における他金融機関との競合が非常に激しくなっておりまして、当行もその影響を受けまして、最も重要な収益源であります貸出金の利息は平成21年度からしまして9億円、率にいたしますと8.7%も減少いたしました。

貸出金につきましては、残高は計画を上回る実績を維持できましたが、この競合に伴う金利の低下が大きく影響しまして、大変残念ながら、コア業務純益の改善額につきましては計画を下回る結果となりました。

また、効率性を示す指標であります業務粗利益経費率につきましては、算定上の分母であります業務粗利益が貸出金利息の減少の影響を受けまして大きく減少したことから、経費は計画以上の圧縮を達成できたものの、比率につきましては計画を上回る結果となりました。

なお、最終利益であります当期純利益につきましては、貸倒実績率の低下によりまして、貸倒引当金の戻入益が発生したことから、平成24年3月期は過去最高益であります16億4,400万円を計上することができまして、130億円の公的資金の返済原資であります利益剰余金につきましても、計画を7億円上回る積上げを実施いたしております。

次に、3ページをご覧くださいと思います。新経営強化計画についてでございますが、4つの当行が目指す銀行像のうち、②の「健全で収益力の強い銀行」。この「収益力の強い」といったことが、現在の当行の最も大きな課題であると認識いたしております。収益力を強めるためには、主要課題の部分に記載しておりますトップライン収益の確保と高コスト体質からの脱却が必要であります。先ほどお話しいたしました現在の当行を取り巻く環境下におきまして、短期的にトップライン収益を確保することは、貸出残高拡大だけではなかなか厳しいと考えておるところであります。

本経営強化計画では、中長期的な視点で安定的な収益基盤を目指すこととしまして、地域になくてはならない金融機関として、本業である金融支援を通じてお客様をサポートす

るほか、お取引先の業績向上が地域産業の活性化につながる訳でございますので、地域の成長戦略を見据えまして、コンサルティング機能の発揮による地域密着型金融推進を当行の本業の一つとして認識しまして、強力に推し進めていくことで、中小規模事業者等の皆様への円滑な信用供与に貢献することを柱といたしました。

更に、収益力の強化のためには、収益基盤の1つであります個人金融部門のほか、ローコスト態勢を構築することが必要でありますので、この点につきましては、前経営強化計画にて取り組んでまいりました以上に、取組みを強化することといたしました。

本経営強化計画では、これらの取組みによりまして地域経済の活性化及びお客様の豊かな生活への貢献を高めてまいりたいと考えております。

次に、4ページをご覧くださいと思いますが、経営強化計画の基本方針、基本戦略を前計画と新計画を分かりやすく並べて記載をしております。特に、営業推進戦略のポイントといたしましては、地域密着型金融推進に全行を挙げて本格的に取組みを強化してまいりたいと考えております。

次に、5ページの経営の改善目標でございますが、これにつきましては、資料に記載のとおりでございますので、よろしく願いいたします。

次に、6ページでございます。まず、中小規模事業者等の皆様への円滑な信用供与は、地域金融機関として果たすべき責務の1つであるという認識の下に、本計画におきましても、更により多くの中小規模事業者等の皆様への円滑な信用供与に取り組むこととしまして、事業先専担者の活動を継続する一方で、小口融資を強化することを柱といたしました。

現在、宮崎県内の事業所数は約5万7,000社でございますが、うち従業員数が20人未満の事業所は5万2,000社ほどございまして、この5万2,000社の当行の取引シェアは約10%程度であります。まだまだ開拓余地が残されておりますので、営業店を中心とした小口融資シェアの拡大に努めまして、幅広い中小規模事業者等の皆様への信用供与に貢献してまいりたいと考えております。

次に、Bの地域密着型金融推進についてでございますが、成長分野の取組みにつきましては、やはり今まで金融支援がメインとなっております。例えば農業分野で言いますと、6次産業化や農商工連携といった川上から川下に至るまでのお取引先の販路拡大や経営支援を強化しまして、その結果として、増加運転資金などの対応につなげていかなければならないと考えております。

また宮崎県の魅力は、自然豊かな環境でありまして、この環境を活かしたエネルギー分

野に対する取組みも重要であります。この分野につきましては、九州電力の売電買取価格が決定されたことから、メガソーラー、太陽光発電、木質バイオマスエネルギー等の設備計画案件が出てきておりますので、今後、積極的に取り組んでまいりたいと考えております。

続きまして、7ページをご覧くださいと思います。ビジネスマッチングにつきましては、前計画に引き続き本計画でも取り組むこととしておりますが、地域産業活性化推進委員会を活用しまして、審査部門が担当しておりました経営改善支援対象先等に対するビジネスマッチングについても、営業部門と協力して取り組んでいくことで、財務内容の改善に貢献できればと考えております。

次に出口戦略についてでございますが、本計画では、中小企業金融円滑化法の期限を見据えまして、取組みを特に強化することとしておりまして、4月1日の本部機構改正で審査部門を一元化しまして、人員も増員いたしました。具体的な取組みにつきましては、これまでも実施してきておりますお取引先のモニタリングチェックや業況把握を徹底するほか、政策パッケージを受けまして、中小企業再生支援協議会のノウハウの活用にも積極的に取り組んでまいります。

また、事業再生を集中的に行うために、事業再生専門会社の設立について、審査部門を中心に、現在、検討を重ねておりまして、近隣の第二地方銀行2行と連携して検討を行っているところでございます。

次に、8ページをご覧くださいと思います。個人金融部門についてでございますが、前計画から取組みを強化しておりまして、お客様のライフスタイルに合わせた金融サービスを、お客様の利便性に合った形で提供することで収益力の強化を図ることといたしました。具体的に申しますと、貸金業法の改正を踏まえた健全な消費者金融市場へ貢献する観点から、本計画では、消費者ローンに関する取組みを強化するとともに、インターネット等の非対面チャネル営業体制の再構築にも取り組んでまいりたい方針であります。

次に、9ページをご覧くださいと思います。ローコスト態勢の強化でございます。こちらにつきましては、店舗やATMの営業戦略につきまして見直しを検討することとしており、本計画では、お客様の利便性を損なうことのない効率的、効果的な運営を目指してまいりたいと考えております。

また当行は、勘定系等の基幹系システムをSBKという九州の第二地方銀行6行が加盟する事業組合で共同運営しておりますので、今後は、SBKによる共同運営の分野を広げることも

視野に入れながら、ほかの先進金融機関との連携を密にしまして、コンサルティング機能の発揮に関する分野を含めて、相互にノウハウを利用しながら高めてまいりたいと考えております。

次に、10ページをご覧くださいと思います。人材力の強化でございます。前計画におきましては、各営業店の融資担当を原則1名としまして、渉外担当にシフトしまして、営業力及び顧客サポート体制の強化を図ってまいりました。本計画では、渉外・融資担当行員の目利き力と現場での実践力の向上を図りながら、コンサルティング機能を最大限に発揮できる体制とするために、渉外・融資担当制の見直しに着手することとしております。

次に、11ページをご覧くださいと思います。中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化でございますが、小口融資の拡大を中心に3年間で55億円という増加計画を達成してまいりたいと考えております。

(2)の経営改善の取組みについてでございますが、平成24年3月期は計画を大きく上回ることができました。しかしながら、要因としましては、ビジネスマッチング、それから担保・保証に依存しない小規模事業者ローンによるものでございます。本計画でも、引き続きこれらの取組みを継続するほか、補助金や助成金制度の相談対応や経営改善支援、事業再生支援等の取組みを強化してまいりたいと考えております。

最後に、12ページをご覧くださいと思います。責任ある経営体制の確立でございますが、当行は、前経営強化計画期間中におきまして複数の不祥事件を発生させてしまいました。国民の皆様からの税金によって130億円という資本増強を行っていただいた最中にこのような事件を発生させてしまいまして、トップである私自身も痛恨の極みであります。大変申し訳なく反省いたしておりますが、本計画では、コンプライアンス（法令等遵守）態勢の強化にこれまで以上にしっかりと取り組んでいかなければならないと考えておりまして、さまざまな施策を打っているところでございます。

ただ、事件の背景を調査・分析いたしますと、単に事務管理面を強化するだけでは、必ずしも不祥事件の未然防止につながりにくいと考えられますので、根本的な要因であります行員の内面に及ぶ問題解決にも体制を整備・強化しまして取り組んでいくことといたしております。

また、当然のことではありますが、コンプライアンスの重要性につきまして、役職員全員がしっかり認識し、いかなるときもそのことを念頭に置いて行動することが重要であると考えておりますので、私を含む役員自ら指導を徹底する取組みを継続してまいりたいと考

えております。

最後になりますが、新経営強化計画におきましては、地域の中小規模事業者等に対する信用供与の拡大、経営改善の取組み等に注力しまして、地域経済の発展に資する取組みを行うことで責任ある経営を行ってまいりたいと考えております。

また、企業の資金需要が冷え込んでいる中での金融機関同士の低金利でのしのぎ合いが今後も続くと予想されますが、地元で勝ち残るには、顧客ニーズに基づいた質の高い金融サービスを提供することで、価格競争を回避する地域密着型金融を推進していく以外はないというふうに思っておるところでございます。どうぞ、よろしく願いを申し上げます。

以上でございます。

【松嶋会長】 ありがとうございました。

それでは、引き続き質疑応答に入らせていただきます。先ほども申し上げましたけれども、川崎頭取からご確認されたいと、そういう点を中心にご意見、ご質問をお願い申し上げます。どなたからでも結構でございます。

多胡委員、お願いします。

【多胡委員】 ご説明ありがとうございます。ちょっと確認をさせてください。

地元は、最後におっしゃられたように超低金利競争をやっているという全国でも有名なところで、そこで金利収入が非常に落ちたということで、その中でトップラインを上げる施策ということで、3つのことをおっしゃられたと思っているんですね。1つは小口取引のところで、パイ全体で5万2,000社の中のシェアが10%、ここを大きくするということと、それからあとはやはり厳しい先への融資。厳しい先は低金利競争じゃないと思うんですけど、そのゾーンにじっくりとコミットなさるということ。この施策は資本のバッファがあるからできるということですね。それから、3点目がお客様の新しい取組み、たとえばアグリとかに取り組んでいく。その3つの中でということなんですが、例えば小口ですと効率が悪くなる。人件費等のコストの問題が発生してきますよね。限られたリソースと言いますか、人員の中で、その3つの施策をどうバランスさせて、トップラインを上げていくのか。優良先についてはもう徹底的な低金利競争になっているわけですから、ここでトップラインを上げるという選択肢はない。コストも踏まえた3つの施策のバランスのところを教えてくださいなと思っております。

【川崎頭取】 分かりました。おっしゃるとおり、やはり小口先の開拓につきましては非常にコストもかかるというふうに思っております。

ただ、地元優良企業につきましては、やはりなかなか事業先専担者を中心に開拓訪問しておりますけれども、いずれにしましても非常に低金利。開拓するにしても低金利でやらざるを得ないということでございます。

ですから、そういう意味では、トップライン収益の確保のためには、やはりコストがかかりましても、この5万2,000社、あと90%は取引がないわけでございますので。ですから、この辺を拡大していく、そして裾野を広げて、先ほど申し上げましたが、やはり良いものをつくっている、あるいは良い技術を持っておられる先がたくさんございます。そういうところのコンサルティングをしっかりとやりながら、事業規模が多くなりますと当然設備も出てきますし、増加運転資金も出てきますので、そういうものを、長い期間かかりますけれども、やっていく以外にないというふうに思っておりますので、今、ご指摘がございましたように非常にコスト高になりますが……。

【多胡委員】 逆に、その分、どこかを削るといのはあるんですか。

【川崎頭取】 いや、それは考えておりません。

【多胡委員】 この計画書はかなり多面的になっています。

【川崎頭取】 そうでございますね。ですから、戦略的には事業先専担者を20名ほど、今、本部に集めておりますけれども、この2年あるいは3年の間にかなり提案能力なんかも出てきておりますので。ですから、この人たちを中心に、今も2年から2年半ぐらい開拓をしておりますので、いずれ営業店の次長、支店長になっていく人たち、そういう教育もやっているわけでございますけれども。

ですから、その人たちが営業店を経営していく中では、やはりそういう裾野の拡大は必ずできるというふうに思っておりますので、これは継続してやっていきたいというふうに思っております。

また付け加えますと、当行は、どうしても、従来、やはり大口化を、取引件数を増やさない中での既取引先の貸込みとまでは言いたくないんですが、やはり大口集中化が非常に反省としてありますので、今後は一切そういうことをやらない方針で、今、やっているところでございます。

【松嶋会長】 ありがとうございます。

大澤委員、お願いします。

【大澤委員】 ご説明、ありがとうございます。

今の質問とも絡むんですけれども、御行の場合には、規模としてもそんなに大きな方で

はないと。従業員の方の数も限られていると。その中で、非常に専門的な分野、例えば農工商連携とか、あとメディカルバレー構想というような、それをどう判断して、どういうふうに融資をしていくのかとか、あるいはどういうサービスを提供していくのかというと、相当、専門的な知識を要求されると思うんですね。

先ほどのご説明の中で、事業再生についても、これもかなり高度な知識を要する場合がありますと思うんですけども、それについては、今、事業再生専門会社みたいなのをつくられるというようなお話もあったと思うんですけども、例えばそういう地域のほかの金融機関と連携をして、そういうリソースの不足を補うだとか、あるいはそういう外部の専門家の人たちを積極的に登用して、これもうまくマネージをしないと難しいというところもあるかもしれませんが、そういった内部にないリソースをどういうふうにこれから、まさにコンサルティング機能とおっしゃったところをどう組み立てていかれるかということがかかなり重要になるかと思うんですけども、その辺についての頭取のお考えをお聞かせいただければ。

【川崎頭取】　そうでございますね、今、非常に悩んでおりますのは、この事業承継、M&A等につきましても、やはり知識を持った行員、専門的におりませんので、この辺については、大手のメガバンクさんと提携を近々結ぶ予定でございますが、そういうコンサルを受けながら、個々に案件があれば、やはりメガバンクの方から来てもらって一緒にやっていくようなことを、そこで補わざるを得ないなというふうに思っているところでございます。

それから東九州メディカルバレー構想というのがございまして、これは、最近、国の方から特区としての認可を受けましたので、これについては昨年の6月ぐらいに地元の製造業、新しい医療器具の生産をやりたいというような事業先が28社ほど研究会をつくっておりますので、私どもの銀行もメンバーとして加えさせてもらって、今、一緒になって勉強をしているところでございます。

ですから、随分時間もかかると思いますが、現在、年商で1,300億円ほどの、大分の南部と宮崎県の北部の地域の企業があるわけですが、そこを経済特区として国の方の認可を受けて、いろいろな規制を緩和してもらおう中で、地元の企業が医療製造の方に転換していく、あるいは部分的にそちらに転換するような、そういう企業がございまして。ですから、そのところは、今、勉強をしているところでございます。

それから、新しい分野の農業の方は、もう随分と専担者を置いておりまして、そしてま

た以前の農林公庫の宮崎の支店長をされた方が、ちょうど退職されまして、その方を顧問に招請しまして、営業店の指導、それと個別にお客様の指導も、今、やってもらっているところであります。

それと、熊本の日本政策金融公庫の方に、農業分野で2年ほど、事業先専担者を、今、出向で勉強をさせておりました。

ですから、そういう努力は、今、しているところでございます。

【大澤委員】 ありがとうございます。

【松嶋会長】 ありがとうございます。

どなたか。関根委員、どうぞ。

【関根委員】 ご説明いただき、ありがとうございます。

最初の多胡委員のご質問にも関係することです。収益力の強化として、小口のほかに個人金融を強化しようとしてされています。確かにそういったところにも目をつけるというのは非常に重要なことかと思うのですが、他方で、個人金融というと、法人金融と違うところがいろいろありますので、強化するに当たってコストがかかることも当然ありますし、さらに、リスクについても、一つ一つは小さいでしょうけれども、リスク管理の仕方などもかなり違うのではないかと考えておまして、そのあたりをどのように考えられているのかと思っています。

またもう一点、同じ収益力の強化ということで、非対面チャネルの営業の再構築を考えているということです。これはコストのことも考えておっしゃられていると思うのですが、非対面チャネルですと、効果がうまく上がるのかどうかと、銀行を利用している者として思ったりするのですが、そのあたり、特に考えられていることがあれば、ここにも書かれていますけれども、特にここというのがありましたら教えていただきたいと思っています。

【川崎頭取】 分かりました。確かに、おっしゃられましたように非常にコストがかかる分野でございます。ですから、ここにつきましては、できるだけ非対面のところでやっていきたいと思いますが、現在は、なかなか実績として上がってこないもので、今期に入りまして、マンパワーで営業店の、特に中堅の若手の渉外の行員に、今、中心に推進をさせておまして、随分、実績も上がってきておりますが。非対面チャネルにつきましては、実は、この消費者金融の分野は、どうもお客様からしますと銀行の敷居が高いというものがございまして、お客様の方から窓口にお見えになって借り入れの申込みをされるという

ケースは、全くなくはありませんが、あっても保証が受けられない先が多うございまして。ですから、そういう面ですと、インターネットあるいは電話等で申込みをされる、見えないうところでお申込みをされる方は、今、増えてきております。

リスクにつきましては、私ども、全てプロパーではなく、保証会社の保証を受けながらやっておりますので、リスクは高くはないというふうに思っております。

以上でございます。

【松嶋会長】 家森委員、どうぞ。

【家森委員】 これから小口、1,000万円とか2,000万円以下のところに、これまでも努力されているということですが、一層、取り組まれると理解しました。ほとんどは既にある事業先を、新たに取り込もうとされるのですから、多分、そうした企業の場合、既存の取引銀行があるはずで、そういう企業をこちらの方に来ていただくためには、どんなアピールポイントがありますか。ただお願いするだけでは難しいと思うので、どんな点で、御行としての強みを、今、アピールされているのかという点を教えていただけますか。

【川崎頭取】 分かりました。これは、まだ途上にありますけれども、まさにそこが提案力をいかにして上げるか。行員のレベルに関わってきているところでございますけれども。今現在、やっていますのは、業種ごとにいろいろと、この事業先専担者が20名おりますが、この20名が各ブロックに出向きまして、外回りあるいは融資の行員を集めまして、そういう提案力に対する勉強会を、今、やっておりますので。ですから、提案力のレベルについては相当上がってきているのではないかなというふうに思っております。

小口先につきましては、前計画の期間中に、計画の当初は5,400先程度だった取引先が、現在、1,300先ほど、この2年半の間に増加してきております。しかし、それでもまだ県内の事業先のシェアとしては10%強ぐらいしかありませんので。もちろん、今、おっしゃられましたように、いろいろな取引をされているところが多うございまして、多い取引先は、やはり従来の国金、それから中小公庫などの低利の資金を使っておられるところが非常に多うございまして、やはり地元の銀行とも付き合いをしておきたいという先もございまして。この1,300先は、今、入口、取引のきっかけをつかんだ状態でございますので。ですから、いろいろな提案をする中で、しっかりとした資金の需要を喚起するような指導もしていきたい。それにつきましては、やはり売上を上げていくとか、いろいろなお取引先を紹介するとか、そういう提案も当然、今もやっておりますが、今後もそういった点をやっていかないといけないというふうに思っております。

【松嶋会長】 ありがとうございます。

それでは、川崎頭取にはここでご退室いただきます。どうもありがとうございました。

【川崎頭取】 大変どうもありがとうございました。

(宮崎太陽銀行 川崎頭取 退室)

【松嶋会長】 それでは、早速なんですけれども、全体討議に入らせていただきます。

3つの銀行の頭取、社長からいろいろご説明がございましたけれども、この場で改めて議論をしていただく意味のあることもあろうかと思しますので、先ほどと同じように、どなたからでも結構ですから、もうフリートキングでおっしゃっていただきたいと、こういうふうに思います。

はい、どうぞ。

【多胡委員】 どうもありがとうございました。

今日の銀行、3つとも地域の2番手銀行ですね。かつ公的資金を入れる意味というのは地域を支えるためであるという、この2つの前提で考えた場合に、じゃあ、どういう具体的な施策があるかと、そういう視点から見させていただきました。

やはりちょっと気になったのは、先ほど各委員の方々もご質問されていたんですけれども、割といろんなものを満遍なくみたいなところがあります。資本を使ってちゃんと地域を支えるというところに、もうちょっと経営資源をぐっと傾斜していくという部分が欲しかったですね。もちろん計画自体は良いんですけれども、実際、運用の段階でそういうところをぜひ指導といいますか、フォローをしていただきたいなというふうにすごく思いました。

北都銀行の場合は、ある意味、XXXXXXXXXXと完全に拮抗している状態なので、違うのかもしれないけれども、明らかに地域2番手で規模が小さいところという、やはり、ある程度、金融機能強化法の趣旨に則った施策に集中してもらいたいと思います。

絶対忘れていただきたくないのは、何のために公的資金を入れたのかという、その点が高知と宮崎太陽の計画書の中では理解しづらかったですね。ですから、そこをぜひフォローのところをお願いしたいと思っています。

これは、何でフォローのことを言っているかという、各銀行の決算も追っかけていますし、履行状況報告書も拝見しているんですが、計数はもとより、地域再生のためにこういうことをやりましたよ、みたいな個別事例の作文はあるんですけど、本質的に公的資金を使って地域のために何をやっていたかという、全体像のところは十分書き切れていない

んじゃないかという気がします。

やはり、公的資金を活かして地域経済、地域社会のために何をやったかと。その結果の数字がこれであるという説明を、毎回、これからの報告ではやっていただけるような形にできたらいいなと思っています。いつも計画書を見るたびに、実はそれを感じるものですから。今日の各銀行の話を見ている、やはりそのところをもうちょっと徹底していただいた方がいいのかなと思います。計画書の内容については、特段異存はありません

【松嶋会長】 はい、どうぞ。

【大澤委員】 私も全く多胡さんと同じで、この計画書の中身、内容は全く真っ当といえますか、正しい方向、ベクトルは正しい方向に向かっているんだろうなというふうに思うんですけども、やはり前に長官もおっしゃったし、リレバンの本当の意味での徹底ということが、今回、監督指針でも示されて。また、冒頭、細溝局長がおっしゃったように、円滑化法は期限が切れるということ考えたときに、まさにそこを本当に、いわゆるコンサルティング機能みたいところが本当にできるのかどうかというところが非常に重要になってくるんだろうと思うんですね。

そういう意味で、今日3行のお話を聞いていると、非常に危機感というか、かなり舵を切られたというような銀行もあれば、何となく、まだそのコンサルティング機能というのがワンオブゼムみたいな感じになっていて、これで本当に舵が切れるのかな、実効ある施策が打てるのかなというふうに思ったところも正直言っておりまして。

ですから、幾つかの中でその1つは必ずかなり真剣に考えられて、いろいろな難しさも分かっているような感じでお話になられたところもあるというのは、非常に心強いとは思いますが。

ただ今後、あと6行ありますけれども、そういう中で、まだ完全に徹底していないというのか、お考えが、頭が完全に切り替っていない部分がひょっとしたらあるんじゃないかなというのが、ちょっと不安に思ったところでございますけれども、基本的には、この計画については全く異論がありません。

【松嶋会長】 どうぞ。

【関根委員】 ありがとうございます。

私も、同様の感想を持ちました。感想で恐縮なのですが、計画自体は、これがどうとかというのは特になのですが、全体を読んでいますと、どちらの地域も厳しい地域ばかりですので大変というのはもちろん分かるので、だからなかなか書きづらいのかと思

う面もあるのですが、何となくふわっとした印象が、読んでいてまずあったというところが最初の印象でございました。本日、幾つか質問してお話ししても、今、大澤委員がおっしゃったように、覚悟というか、そういう感じがまだ伝わってこないような感じのところが若干ありました。これは、頭取の方の性格というか、そういったことももしかしたらあるのかとは思ってしまっていて、そういった形でもきちんとやられる方もいらっしゃるのですが、やりとりだけでは何とも言えないのですけれども。

ですので、むしろこれから計画を実行していくに当たって、金融庁の方でよく見ていただけたらと思いますので、本当に地域に密着してこう行っていくんだといったことが、常日頃ずっと見ていらっしゃればお分かりになると思いますので、そのあたりのフォローをぜひお願いしたいと思っております。

【松嶋会長】 どうぞ。

【家森委員】 計画については、私も先生方と同じで、これで結構だと思っております。

ただ、最初に、これまでの計画についてレビューをするということなのですが、懸命に取り組んできましたというご説明があつて、もちろん最終的な数字はあるんですが、先ほど先生方がおっしゃった、例えばコンサルティングについて、具体的にどんな成果が上がっていたのかというような具体例がやや乏しいような印象を持ちました。

さらに、今後、これからどうしていくんだという点についても、いろんな可能性をいっぱい書かれていて、これにも取り組んでいきます、あれにも取り組んでいきますと書いてあります。全部やれるに越したことはないのですが、メリハリがないのかなと心配します。そのことは、例えば、この申請書の最後のところに、これからやっていく数値目標と見込みが見通しが載っているんですけども、見込みとして3件とか4件と書いている項目について、本文の方では、これに非常に頑張って取り組んでいきますというふうに書いてあります。実際の数値目標と、この文章での重みのバランスが少し違うかなと思う箇所もあったということを申し上げておきます。

結論として、この計画で進めていただければというふうに思いますけれども、以上のような感想を持ちました。

【松嶋会長】 まだ少し時間がございますから。

じゃあ、一委員として私の意見を言わせていただきますと、全体的に、計画は、皆さんと同じように、私もこれでよろしいと思います。ただ、例えば高知銀行さんの問題で言えば、非常に不良債権の率が高いと。そうすると、あれを解決するためには、ひよっとした

ら一時的に数字が悪くなるかもしれないと。そういうことになりますと、今のこの総花的な計画が出てきて、中身は非常に良くて、この3年間、結果、良くなってきているから良いと思いますけれども、やはりそういう抜本的にやらなくちゃいかんという、一時的に損が出るかもしれない。あるいは、それをずるずる、もう10年も続けているところがいっぱいあるんですね、大口先で。仕舞いにはけんかになって、「もう知らん」と、こう言っているような状態もあると。そういうのを本格的に取り組んでいただくと。そのときに、金融庁でどういうふうにご指導をいただくかと。そうしないとなかなか、公的資金が入っていると、やはり業績は少しでも良いということになりはしないかという心配をしているんですね。

あと宮崎太陽銀行さんは、ご承知のとおり金利競争に、自分が仕掛けているわけではないわけですが、巻き込まれているわけですが、酷いんですね。何も地元の金融機関だけじゃなくて、政府系の金融機関だって入り込んできて、酷い状況なんですね。私もいろいろな会社に関係しているから分かりますけど、借りなくていい金を借りているんです。「こんなに何で借りたいんですか。資金繰りは全然問題ないでしょう」、「いやいや、『借りてくれ。金利は安くします』と言うから、まあ、付き合いですから」なんていう、こう言ってくる。そういう金利が、また基準になっていくというような状況もあってね、これも何とかしないと、経営は当面は良くなるまいだろうと。これは、感想ですけどね。談合しろと言うわけにもいかんわけでございましてね。

ほかに、西田課長、何かございませんか。

【西田総務課長】 いや、私は……。

【松嶋会長】 局長、どうぞ。

【細溝監督局長】 いろいろな貴重なご意見をありがとうございました。

おっしゃるとおり、きれいな計画をつくる、書くというよりは、むしろそれをきちんと、公的資金を活かしてもらおうというのが重要だろうと思っています。金融機能強化法で、旧法から新法に改正した時にも、まさにそういうつもりで改正して、できるだけ使い勝手の良いものにしようということで公的資金を入れると。こういう制度、今、欧米でも、公的資金を入れていますけれども、こんな制度を持っているのは日本ぐらいだろうと思ってきました。それは、とりもなおさず銀行の金融仲介機能というものが地域にとって非常に大事であると。そのために、公的な資金を資本参加をして地域の金融の仲介機能の強化を図る、だから金融機能強化法なんですね。

まさに先生方のおっしゃるとおりでありまして、計画はきちんと達成してもらおうということは、当然、あるわけですがけれども、それよりも何よりも地域できちんとした金融仲介が行われているというところに着目して、今後ともこの法律の運用、それから日々の監督に邁進していきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

【松嶋会長】 どうぞ。

【大澤委員】 時間は大丈夫ですか。

【松嶋会長】 大丈夫です。

【大澤委員】 今日の3行とも、これからの重点分野ということで、農業、それから環境ですか、それからあと医療・介護という、その3つを挙げていて、これは政府の成長戦略とか再生戦略とかの中でも柱になっている部分だとは思うんですけども。

ただ、非常に怖いのは、そういう非常にマクロ的な議論と、個別の先に対する見方というか、あるいは産業そもそもの見方についても、やっぱり慎重に考えなければいけない部分というのがあると思うんですね。例えば太陽光というのは、今、全量買取りで42円だから儲かっているけれども、これがずっと続くのかどうかということを考えたときに、果たして本当に。そこにどんどん集中しちゃって、さっき風力の話がありましたけれども、というような問題とか。

医療機関も、相当、厳しい状況になってきていることは事実で、ちゃんと経営をすればうまくいく先が多いと思うんですけども、もともと経営がないに近いようなところが多いので。

農業についても、もともとあまりそういう経営管理みたいなことはなされたことがない方が多くやっていたらっしゃる分野だと思うので。

ですから、新しい分野をやるときに相当いろいろ考えなければいけない点があるという感じがしました。

だから、皆さんが言えは言うほど、何となくそういう落とし穴というのがないのかなというの、ちょっと不安に感じたもう一つの点でした。

【松嶋会長】 ありがとうございます。

それでは、そろそろ時間もございますので、まとめと、本日の議事の要旨の公表について、私から少し申し上げさせていただきます。

今回、北都銀行、高知銀行、宮崎太陽銀行より提出されました経営強化計画について、当審査会の意見としては、「3行の経営強化計画を了承する」という結論でよろしいですね。

(「はい」の声あり)

【松嶋会長】 ありがとうございます。

それでは、皆さんにご異論がないようでございますので、当審査会として、北都銀行、高知銀行、宮崎太陽銀行の経営強化計画を了承いたしたいと存じます。ありがとうございました。

それから、ご案内のとおり、本日ご審議いただいた3つの銀行の経営強化計画につきましては、金融機能強化法及び同内閣府令の規定に基づきまして、主務大臣がその承認をしたときに当該承認の日付等の事実及び経営強化計画の内容を公表するということとされております。

本日ご議論いただいた3行の経営強化計画の承認及び公表は、近日中に今般新たな経営強化計画を提出した、これは、これからあと6つの銀行がありますが、全9行について準備が整い次第行くと、こういう予定になっております。正式に公表されるまでは、本日の当審査会の開催された事実及び議事の内容につきましては非公表の扱いということにさせていただきます。

本日の審査会の議事要旨につきましては、審査会運営規程に基づき速やかに公表する予定であります。

また議事録につきましては、こちらも審査会運営規程に基づきまして、会議から3年を経過した後に公表するというようにしたいと思います。

なお、本日、配付いたしました資料につきましてはお持ち帰りいただいて結構です。しかし、全ての資料が非公表というふうになっておりますので、資本参加の決定後におきましても、当該金融機関の「業務を行っている地域の信用秩序を損なうおそれのある事項」、「取引者の秘密を害するおそれのある事項」、それから「業務の遂行に不当な不利益を与えるおそれのある事項」は公表の例外とされておりますので、その取扱いについては十分にご留意いただきますようお願い申し上げます。

それでは、これで第12回の会合を終了させていただきます。長い間、本当にありがとうございました。

— 了 —